

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Insentif

Pembahasan mengenai insentif tidak dapat dilepaskan dari pembahasan mengenai kompensasi. Hal tersebut dikarenakan insentif merupakan bagian dari kompensasi (Conroy, *et al.*, 2015). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan kepada para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan organisasi baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil kepada karyawan atas kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja karyawannya.

Kompensasi merupakan sesuatu yang memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan dan organisasi; dari mulai emosi individu dari para karyawan hingga performa suatu organisasi (Gerhart & Rynes, 2003; Gupta & Shaw, 2014). Kompensasi dipercaya dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan produktivitas suatu organisasi. Itulah mengapa kompensasi merupakan elemen yang mendasar dalam kajian sumber daya (*human resource –HR*) (Conroy, *et al.*, 2015).

Banyak bentuk kompensasi yang dapat diberikan suatu organisasi kepada para karyawannya. Secara umum, kerangka kompensasi terbagi ke dalam dua bentuk, yaitu kompensasi dalam bentuk uang dan kompensasi dalam bentuk manfaat (Morrell, 2011; Milkovich, *et al.*, 2013). Kompensasi dalam bentuk uang misalnya berupa gaji pokok dan insentif berdasarkan kinerja, atau disebut juga *pay-for-performance* atau PFP, sedangkan kompensasi berupa manfaat biasanya berupa program pemberian kehidupan yang layak, pendidikan, pelatihan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pemberian penguatan motivasi, dan asuransi (Conroy, *et al.*, 2015; Milkovich, *et al.*, 2013).

Dari penjelasan tersebut, dapat dilihat dengan jelas bahwa insentif merupakan bagian dari kompensasi yang berbentuk cash, atau uang. Perbedaan antara gaji pokok dan insentif terletak pada metode penerapannya. Gaji pokok ditentukan berdasarkan keterampilan dan kompetensi sejak pertama seseorang dipekerjakan di suatu organisasi, sedangkan penentuan insentif sangat bergantung pada metode distribusi dan pendekatan pengukuran kinerja (Conroy, *et al.*, 2015; Conroy & Gupta, 2016; Park & Sturman, 2016).

Walaupun para ahli di bidang kompensasi yang telah disebutkan sebelumnya memandang insentif sebagai bagian dari kompensasi dalam bentuk besaran uang, ada perspektif lain dalam memandang jenis dan bentuk insentif. Jeffrey dan Shaffer (2007) menyatakan bahwa ada bentuk insentif yang berbentuk *nonmonetary*, yang dikenal dengan istilah '*tangible incentives*'. Banyak perusahaan di Amerika Utara yang telah menerapkan insentif jenis ini, yang walaupun berbentuk *noncash*, namun merupakan satu kesatuan dengan performa untuk memberikan reward dan

memotivasi karyawannya (Jeffrey & Shaffer, 2007). Lebih lanjut, para peneliti ini menyatakan bahwa '*tangible incentives*' ini terbukti berhasil sebagai pemberian *reward* kepada karyawan, karena dibandingkan pemberian insentif dalam bentuk *cash*, insentif ini lebih mendapatkan respon afektif karena melibatkan visual imajinasi atas sesuatu yang mewah yang dapat dinikmati karyawan tanpa harus membelinya sendiri. Namun demikian, penelitian ini juga menyebutkan bahwa '*tangible incentives*' juga berpeluang memiliki kelemahan jika akan diterapkan menggantikan insentif yang telah terbiasa diberikan dalam bentuk *cash*.

Berdasarkan ruang lingkupnya, fokus penerapan kompensasi dibagi ke dalam dua analisis, yaitu mikro dan makro (Conroy, *et al.*, 2015). Kompensasi yang bersifat makro bersifat lebih luas; mengkaji pada tataran performa organisasi, termasuk di dalamnya penentuan level upah dan struktur pembayaran upah. Sedangkan kompensasi mikro lebih fokus pada ruang lingkup yang lebih sempit, seperti perbandingan pemberian upah, proses pengukuran yang berhubungan dengan performa karyawan, serta insentif berdasarkan kinerja atau PFP (Conroy, *et al.*, 2015). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa insentif merupakan bagian kompensasi dalam bentuk analisis mikro.

Dalam kajian mikro kompensasi, terdapat salah satu konsensus yang menyatakan bahwa penerapan PFP atau insentif berkaitan erat dengan kuantitas kinerja (Jenkins, *et al.*, 1998). Selain itu, dalam kajian mikro kompensasi, diyakini bahwa kepuasan karyawan akan upah yang diterima memiliki korelasi positif dengan kinerja yang memuaskan, dan juga sebaliknya korelasi negatif tentang

kepuasan akan berakibat pada berubahnya loyalitas pada tujuan awal kerja dan tingginya tingkat ketidakhadiran (Williams, *et al.*, 2006).

Dengan demikian, insentif memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja guna menciptakan dan menjaga kinerja karyawan dengan baik agar organisasi mampu bersaing dan mengembangkan bisnis karena karyawan atau sumber daya manusia merupakan motor penggerak suatu usaha. Karyawan merupakan potensi yang seyogiayanya dapat dimanfaatkan dan diamankan dengan baik agar mampu membeikan *output* yang optimal. Berkaitan dengan hal tersebut, maka diperlukan perhatian khusus dalam menangani karyawan atau sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja para individu karyawan agar performa suatu organisasi dapat meningkat.

Selanjutnya, insentif merupakan bentuk kompensasi yang bertujuan untuk menstimulasi minat untuk bekerja. Lebih lanjut, Terry (Suwatno dan Priansa, 2016: 234) menyatakan bahwa “*Lattery incentive means that which incites or a tendency to incite action*”. Maka, insentif merupakan sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja. Sementara itu, menurut Kadarisman (2012: 182), insentif merupakan bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan *gains sharing* yang dengan kinerja dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas suatu organisasi. Lebih lanjut, insentif dapat dimaknai sebagai stimulus yang diberikan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar yang telah ditetapkan. Sehingga pada akhirnya insentif merupakan hasil akhir dari gabungan komponen penilaian yang dinilai dan dikerjakan oleh

perusahaan (Handoko dalam Sejati, *et al.*, 2015) dengan menggunakan pendekatan dan metode pengukuran tertentu untuk kemudian diberikan kepada karyawan (Conroy & Gupta, 2016; Park & Sturman, 2016).

Dengan demikian, insentif memberikan pengaruh yang sangat kritis terhadap kualitas dan efektivitas sumber daya manusia (Gupta & Shaw, 2014). Pemahaman ini merupakan pengertian yang baik apabila diterapkan pada suatu perusahaan karena kinerja dan produktivitas perusahaan akan meningkat. Handoko (2005: 155) mengemukakan bahwa “Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas/kinerja karyawan atau profitabilitas organisasi atau kedua kriteria tersebut”.

Insentif juga merupakan peningkatan gaji yang dihadiahkan kepada seorang karyawan pada satu waktu yang ditentukan dalam bentuk gaji pokok yang lebih tinggi, biasanya didasarkan secara eksklusif pada kinerja individual. Dari pengertian tersebut semakin menjelaskan pentingnya pemberian insentif sebagai pengakuan terhadap kinerja karyawan kepada perusahaan. Apabila insentif yang diberikan perusahaan sudah tepat, baik prosedur maupun besarannya, maka insentif yang diberikan meningkatkan kinerja karyawan.

Walaupun penelitian di bidang kompensasi, khususnya insentif dianggap masih dianggap *under-research* (Conroy, *et al.*, 2015; Gupta & Shaw, 2014), namun beberapa literatur menunjukkan telah cukup banyak penelitian tentang hubungan dan pengaruh insentif terhadap aspek lain, seperti kinerja (Maziah, 2017; Rynes, *et al.*, 2004; Suwati, 2013), semangat kerja (Kusuma, 2016), prestasi kerja,

(Hartawanti, *et al.*, 2016), motivasi (Grahayudha, *et al.*, 2014), dan disiplin kerja (Mangkunegara & Octorend, 2015; Sejati, *et al.*, 2015).

Sementara itu, dalam konteks penelitian di Indonesia, penelitian sebelumnya yang mengkaji insentif terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya penelitian yang dilakukan Wasisto (2014) yang berjudul “Pengaruh Insentif terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai STIE Adi Unggul Bhirawa Surakarta” mengkaji tentang bagaimana insentif dalam kaitannya dengan motivasi kerja dan kinerja. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi sederhana. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Sejati, Komariah dan Abubakar (2015) yang mengkaji mengenai “Pengaruh Insentif terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di PPPPTK TK dan PLB Bandung”. Penelitian dilakukan dengan metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai dipengaruhi cukup kuat oleh adanya sistem pemberian insentif.

Penelitian yang ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Sumaki, *et al.*, (2015) yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Wilayah Sulutenggo Area Manado”. Penelitian dilakukan dengan metode penelitian asosiatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Subianto (2016) yang berjudul “Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat”. Penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan metode analisis data secara deskriptif kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel gaji dan insentif secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian kali ini, kajian penelitian berpusat pada pembahasan bagaimana pengaruh insentif dalam membentuk motivasi dan disiplin kerja. Dengan demikian, insentif merupakan variabel tetap yang diteliti bagaimana pengaruhnya terhadap dua variabel bebas yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu motivasi dan disiplin kerja. Belum banyak penelitian yang mengkaji bagaimana pengaruh insentif terhadap motivasi dan disiplin kerja. Penelitian sebelumnya lebih banyak mengkaji bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja (misalnya penelitian Febriansyah & Sya’roni, 2015), atau hubungan kreativitas dan inovasi terhadap kinerja karyawan (misalnya penelitian Riansyah & Sya’roni, 2017).

Sementara itu, kajian tentang disiplin kerja lebih dikaitkan dengan *leadership* (Roeleejanto, *et al.*, 2015), produktivitas (Arsyad, 2014; Elqadri, *et al.*, 2015), kepuasan kerja (Mangkunegara & Octorend, 2015; Udechukwu, 2009), serta komitmen kerja (Susita, *et al.*, 2017). Penelitian yang mengaitkan insentif, motivasi dan disiplin kerja belum terlalu banyak diteliti. Oleh karena itu, diharapkan penelitian ini dapat mengisi kekosongan ruang kajian mengenai insentif dalam kaitannya dengan motivasi kerja dan disiplin kerja.

2.1.2. Motivasi

Motivasi karyawan merupakan hal utama bagi para pemimpin suatu perusahaan (Ganta, 2014). Pembahasan mengenai motivasi dalam lingkungan kerja seringkali memerlukan keilmuan yang interdisipliner. Conroy, *et al.*, (2015) mengemukakan bahwakajian tentang motivasi, melibatkan ahli dari banyak bidang ilmu, yaitu diantaranya, ahli psikologi, sosiologi, ekonomi, akunting, marketing, dan manajemen. Pembahasan tentang motivasi berkembang ke arah yang berbeda-beda tergantung pada perspektif masing-masing bidang. Misalnya, para ahli psikologi seringkali mengkaji jenis motivasi yang terdiri dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Gerhart & Fang, 2015; Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2008). Motivasi intrinsik dan ekstrinsik berkembang dari teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg yaitu *Thetwo factors theory: Motivation and Hygiene factors* (Tan, 2013; Udechukwu, 2009; Shachau, 2007). Sedangkan para ahli ekonomi cenderung untuk mengkaji motivasi dari perspektif kompensasi dan kebijakan pemerintah (Conroy, *et al.*, 2015). Sementara itu, para ahli di bidang manajemen seringkali mengkaji pembahasan dari kedua bidang tersebut. Dengan demikian, seorang pimpinan perusahaan sebaiknya paham betul akan perspektif motivasi karyawannya, setidaknya dari sudut pandang kedua bidang tersebut.

Sementara itu, pada tataran individual, kajian tentang motivasi biasanya dilandasi dengan salah satu dari tiga teori utama, yaitu *expectancy theory*, *equity theory*, dan *agency theory* (Conroy *et al.*, 2015). *Expectancy theory* secara umum menekankan motivasi kerja yang berlandaskan kontrak kerja dan sanksi yang disampaikan di awal masa kerja. Penelitian mengenai penerapan *expectancy theory*

untuk menumbuhkan motivasi diantaranya dilakukan oleh Lambright (2010). Selanjutnya *equity theory* memfokuskan pada kesetaraan para karyawan dalam memperoleh haknya, seperti yang telah diteliti oleh Hayibor (2012). Sedangkan *agency theory* menekankan rasa memiliki untuk menumbuhkan motivasi kerja guna menunjang kinerja yang baik (Panda & Leepsa, 2017).

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, pembahasan motivasi, khususnya istilah motivasi dalam dunia kerja seringkali mengangkat segi ekstrinsik dan intrinsik (*The two factors theory*) yang dikemukakan oleh Herzberg. Lebih lanjut, Hasibuan (2016), mengupas perbedaan mendasar dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik sebagai berikut.

Motivasi intrinsik (*motivator factors*) yang melekat pada karyawan biasanya berbentuk dorongan diri untuk menghasilkan prestasi, pengakuan atas prestasi, esensi dan tujuan kerja itu sendiri, tanggungjawab dan pertumbuhan atau kemajuan. Faktor intrinsik ini bersifat terus menerus ada. Jika faktor ini ada, maka akan memotivasi seseorang dengan kuat untuk menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik. Jika faktor ini tidak ada, tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Intinya, motivasi intrinsik muncul dan berkembang dari dalam diri sendiri.

Sementara itu, motivasi ekstrinsik (*hygiene factor*), terhadap pekerjaan meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar individu, kondisi kerja, gaji, status, dan rasa aman (Hasibuan, 2016; Tan, 2013). Motivasi ekstrinsik atau disebut juga *hygiene factor* adalah faktor yang bersumber dari luar diri seseorang, yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja dan bersifat sementara (Udechukwu, 2009).

Dilihat dari arah perkembangan kajian tentang motivasi, dapat dikatakan bahwa the *two factors theory* yang dikemukakan Herzberg mendasari sebagian besar penelitian mengenai motivasi di dunia kerja pada berbagai bidang dan profesi, seperti pada industri hotel dan pariwisata (Chitiris, 1988), pegawai publik (Park, *et al.*, 2016), kepolisian (Monk-Turner, *et al.*, 2010) dan petugas pusat rehabilitasi (Udechukwu, 2009). Walaupun beberapa penelitian lain tentang motivasi di dunia kerja tidak secara eksplisit menyebutkan penerapan *the Two Factors Theory* dari Herzberg, namun pembahasan tentang motivasi dari sudut pandang intrinsik dan ekstrinsik merupakan penjabaran dari teori Herzberg (misalnya penelitian Gerhart & Fang, 2015, dan juga penelitian Putra, *et al.*, 2015).

Setelah membahas bagaimana cara memandang motivasi dari perspektif berbagai teori dan disiplin ilmu, maka definisi tentang apa yang dimaksud dengan motivasi di dalam konteks penelitian ini perlu dikaji. Motivasi dapat diartikan sebagai kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan (Beredoom & Stainer, dalam Sukoco & Widodo, 2016).

Lebih lanjut, motivasi didefinisikan sebagai keinginan atau dorongan untuk melakukan suatu tindakan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh keinginan untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Osabiya, 2015; Ganta, 2014; Robbins & Judge, 2013). Lebih lanjut, ditegaskan bahwa motivasi sebagai proses penting yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketentuan individu dalam usaha

mencapai sasaran dan tujuan (Ganta, 2014; Jeffrey & Shaffer, 2007; Hamalik, 1992).

Selain itu, motivasi dalam konteks organisasi, merupakan proses dengan apa seseorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri (Winardi dalam Sukoco & Sri Widodo, 2016; Morrell, 2011; Rynes, *et al.*, 2004). Seorang karyawan bekerja di suatu perusahaan tentunya untuk memenuhi kebutuhan hidup. Sehingga dapat dikatakan bahwa keamanan kerja, kenaikan upah serta pendapatan dilihat sebagai aspek bagaimana karyawan memandang pekerjaan yang dilakukannya (Udechukwu, 2009). Hal itulah yang menjadi motivasi seseorang untuk bekerja. Dengan terpenuhinya kebutuhan hidup melalui bekerja, seorang karyawan akan mendapatkan kepuasan (Williams, *et al.*, 2006; Udechukwu, 2009) dan ketenangan kerja (Mangkunegara & Octorend, 2015) sehingga menumbuhkan komitmen (Susita, *et al.*, 2017) dalam bekerja yang akan berimplikasi terhadap meningkatnya produktivitas perusahaan (Arsyad, 2014; Elqadri, *et al.*, 2015; Wibowo, 2012).

Adanya kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai sebagai pemicu terbentuknya motivasi dalam diri individu, memperkuat asumsi adanya pengaruh positif pemberian insentif terhadap motivasi kerja. Hal ini didukung oleh pernyataan Rivai (2008: 384) yang menyatakan bahwa “Insentif sebagai alat untuk memotivasi para pekerja guna mencapai tujuan organisasi yang diberikan kepada individu maupun kelompok yang berorientasi pada hasil kerja”. Lebih lanjut juga ditambahkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor yang sekaligus sebagai

indikator yaitu intensitas, arah, dan kegigihan (Robbins & Judge, 2013). Penelitian lain menyebutkan pula bahwa motivasi seorang individu akan semakin meningkat ketika diberikan kebebasan untuk menentukan suatu pilihan (Patall, 2008; Patall, *et al.*, 2014).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa di dalam proses terbentuknya motivasi seseorang terdapat faktor-faktor penting yang diantaranya adalah adanya kebutuhan pribadi, tujuan dan persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan, serta cara bagaimana kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan. Sedangkan hasil dari motivasi adalah meningkatnya kinerja karyawan yang dapat memberikat pengaruh positif terhadap meningkatnya produktivitas perusahaan. Untuk itu, motivasi merupakan elemen yang sentral bagi pimpinan perusahaan karena memiliki fungsi untuk mendorong gairah dan semangat, meningkatkan moral dan kepuasan kerja, meningkatkan produktivitas perusahaan, mempertahankan loyalitas karyawan dan kestabilan perusahaan, serta meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat ketidakhadiran.

2.1.3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada dasarnya memiliki makna yang luas. Disiplin kerja merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku (Asmiarsih, dalam Sumaki, *et al.*, 2015). Kajian tentang apa definisi disiplin kerja dan faktor apa saja yang mempengaruhinya biasanya saling beririsan dengan

pembahasan tentang motivasi. Dengan demikian, dalam konteks dunia kerja, motivasi berkaitan erat dengan disiplin kerja. Motivasi seseorang dapat menentukan performa kerja yang ditunjukkan dalam bentuk disiplin kerja seseorang. Serta, disiplin kerja seseorang dapat menentukan apakah motivasi seseorang dalam bekerja dapat diwujudkan atau tidak.

Sementara itu, Hasibuan (2016: 194) mengemukakan banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain, tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan ketat (waskat), sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungankemanusiaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja tersebut sangat dipengaruhi oleh motivasi seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Untuk lebih jelasnya berikut penjelasan untuk setiap faktor.

Faktor pertama yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu tujuan dan kemampuan. Hal ini sejalan dengan salah satu teori motivasi yang disebut *Expectancy theory*. Teori ini menyatakan bahwa karyawan harus mengetahui betul apa yang diharapkan darinya oleh perusahaan. Hal ini termasuk jelasnya deskripsi pekerjaan untuk mencapai tujuan, serta kualifikasi kemampuan yang diharapkan dari karyawan, dan sanksi kerja disampaikan di awal masa kerja (Lambright, 2010). Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam menjalankannya.

Faktor kedua yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah teladan pemimpin. Pemimpin berperan penting dalam menentukan kedisiplinan karyawan. Dengan demikian, pimpinan seyogianya memberi contoh yang baik, berdisiplin

baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatannya, kedisiplinan bawahanpun ikut baik. Jika teladan pemimpin kurang baik, maka bukan hal yang mustahil apabila para karyawanpun memiliki disiplin kerja yang rendah.

Faktor yang ketiga adalah balas jasa. Yang dimaksud balas jasa dalam konteks ini yaitu gaji atau upah yang dibayarkan dan kesejahteraan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Faktor ini ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balasjasa merupakan salah satu elemen yang dapat membentuk motivasi ekstrinsik, yang juga dapat berpengaruh membentuk motivasi intinsik (Gerhart & Fang, 2015; Putra, *et al.*, 2015) untuk berkomitmen meningkatkan produktivitas perusahaan. Jika komitmen dan kepuasan kerja karyawan dapat dijaga maka disiplin kerja akan semakin baik pula.

Selanjutnya, faktor yang keempat adalah keadilan. Faktor ini berkaitan erat dengan salah satu teori dalam kajian motivasi, yaitu *equity theory*. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan (Hayibor, 2012), karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Saat seseorang telah diperlakukan dengan adil, maka motivasi kerja meningkat yang ditunjukkan pula dalam bentuk disiplin kerja.

Faktor selanjutnya yaitu adanya pengawasan melekat (waskat). Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat dapat berarti bahwa atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja karyawan dan karyawanpun merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya. Selain pengawasan dari atasan, waskat dapat berbentuk pengawasan

dari diri sendiri. Hal ini terwujud ketika karyawan memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini merupakan bentuk motivasi sesuai dengan apa yang dikemukakan dalam *agency theory of motivation* (Panda & Leepsa, 2017; Conroy, *et al.*, 2015). Bentuk pengawasan dapat menjadi salah satu bentuk motivasi ekstrinsik agar karyawan selalu menjaga performa kerjadalama bentuk disiplin kerjanya.

Sanksi hukuman juga merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan kualitas disiplin kerja seorang karyawan. Untuk memelihara kedisiplinan, suatu perusahaan dapat menetapkan suatu sanksi dengan hukuman yang dapat membuat karyawan takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner. Untuk menjalankan itu semua, ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan sangat diperlukan. Sehingga akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan.

Selanjutnya, Soejono (2000) mengemukakan bahwa disiplin kerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu ketepatan waktu masuk dan pulang kerja, intensitas kehadiran, ketepatan waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, ketepatan penanganan dalam menggunakan peralatan kantor, tingkat tanggung jawab yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku, serta ketaatan terhadap aturan perusahaan. Dari indikator-indikator tersebut, pengukuran disiplin kerja seseorang seringkali lebih tertuju pada indikator intensitas kehadiran (Williams, *et al.*, 2006).

2.1.4. Peran Insentif untuk Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Kerja

Setelah membahas ketiga variabel yang dikaji dalam penelitian ini, maka pembahasan selanjutnya adalah mengupas bagaimana insentif dapat berperan dalam peningkatan motivasi dan disiplin kerja, khususnya dalam konteks penelitian ini yang lebih spesifik, yaitu di lingkungan Biro Hukum dan Kesekretariatan Universitas Pendidikan Indonesia.

Fokus pada penelitian ini adalah apakah Insentif Berbasis Kinerja (IBK) dapat memberikan pengaruh terhadap motivasi dan disiplin kerja tenaga kependidikan. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, bentuk kompensasi dapat berupa materiil dan non materiil. Sedangkan IBK merupakan suatu tambahan pendapatan diluar gaji pokok yang diberikan kepada pegawai dalam hal ini tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia, yang berupa materiil, atau dalam hal ini dalam besaran jumlah uang.

Pemberian insentif pada dasarnya upaya suatu institusi untuk memberikan perilaku adil agar pegawai mendapatkan kompensasi berdasarkan performa kerjanya. Akan tetapi, banyak penelitian terdahulu, terutama para ahli di bidang *self-determination*, yang menunjukkan bahwa insentif yang berupa PFP dalam bentuk uang dapat merusak *autonomous motivation* para pegawai (Gagné & Forest, 2008; Deci & Gagné, 2005). Sehingga berdasarkan hal ini, beberapa penelitian (misalnya, Morrel, 2011), lebih menganjurkan pemberian *nonmonetary incentives* atau kompensasi berupa manfaat, untuk menghargai dan meningkatkan motivasi pegawai. Hal ini diperkuat dengan penelitian dari Gerhart dan Fang (2015) yang menunjukkan bahwa walaupun *extrinsic reward*, yang berupa insentif, tidak benar-

benar merusak *autonomous motivation* para pegawai, namun kinerja pegawai yang bekerja berdasarkan *intrinsic motivation* jauh lebih baik dibandingkan kinerja pegawai dengan *extrinsic motivation*. Dengan demikian pegawai yang bekerja berdasarkan pemberian insentif masih memiliki *self-determination* walaupun dalam kadar yang sangat sedikit (Gerhart & Fang, 2015).

Insentif Berbasis Kinerja yang selanjutnya disingkat IBK adalah insentif yang diberikan oleh Universitas terhadap pegawai universitas sebagai bentuk penghargaan yang dibayarkan berdasarkan kelas jabatan, capaian kinerja, dan kehadiran (Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia nomor 0014/UN40/HK/2017, Bab I, Pasal 1, Point 9). Tujuan pemberian IBK Tenaga Kependidikan adalah untuk meningkatkan kesejahteraan yang berdampak pada peningkatan kinerja tenaga kependidikan yang bertugas dilingkungan UPI ((Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia nomor 0014/UN40/HK/2017, Bab II, Pasal 2). IBK bagi tenaga kependidikan diberikan dengan terdiri dari 3 unsur, yaitu, a). unsur utama, dimana IBK unsur utama diberikan kepada setiap Tenaga Kependidikan berdasarkan kelas jabatan dan harga jabatan. b). Unsur kinerja, dimana IBK unsur utama diperhitungkan berdasarkan kehadiran pegawai secara elektronik, dan c). Unsur kehadiran, IBK unsur kehadiran pegawai dihitung berdasarkan beban jam kerja setiap pegawai sesuai dengan ketentuan jam kerja, yaitu selama 7,5 (tujuh koma lima) jam untuk setiap hari kerja (Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia nomor 0014/UN40/HK/2017, Bab III, Pasal 3-14). Menyoroti tentang penerapan sistem IBK di Universitas Pendidikan Indonesia, dapat dikatakan bahwa institusi ini berupaya untuk meningkatkan produktivitas

organisasinya dengan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja agar setiap orang mendapatkan hasil sesuai dengan apa yang diusahakannya. Sistem IBK merupakan insentif dalam bentuk PFP.

Tenaga Kependidikan sebagai faktor penentu keberhasilan tujuan universitas, memiliki kompleksitas yang sangat tinggi dalam mengelola dan menjalankan tujuan universitas agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran. Bentuk motivasi tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja adalah melalui insentif yang adil dan layak. Pemberian insentif merupakan dorongan atau motivasi yang berasal dari luar yang disesuaikan dengan prestasi kerja tenaga kerja. Hal ini memberikan kesimpulan bahwa dengan insentif maka tenaga kerja akan terus mencoba untuk lebih baik lagi dalam bekerja baik, mengingat adanya balas jasa dalam bentuk insentif yang diberikan universitas sesuai dengan hasil dan prestasi kerja yang dicapai.

Dengan diberikannya balas jasa yang diberikan kepada tenaga kependidikan seperti insentif akan memicu semangat kerja sehingga menimbulkan motivasi yang tinggi untuk melaksanakan semua tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Adanya upaya yang lebih besar untuk bekerja sebaik mungkin akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan pastinya juga akan berpengaruh terhadap pemberian insentif yang meningkat, berarti insentif dapat berperan sebagai motivator untuk berkerja lebih baik lagi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Motivasi merupakan titik poin yang penting, karena pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan universitas.

Bagi tenaga kependidikan insentif akan memotivasi atau memicu disiplin dan motivasi tenaga kependidikan agar supaya memberikan hasil semaksimal mungkin agar insentif yang mereka terima dapat maksimal. Bagi perusahaan atau organisasi insentif berguna untuk menjaga karyawan yang memiliki kualitas baik betak untuk bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut. Oleh karena itu pemberian insentif tidak dapat diberikan asal-asalan harus memperhatikan unsur-unsur pendukung pemberian insentif dari karyawan tersebut.

Sedangkan Veithzal (2008) menyatakan bahwa insentif dipengaruhi oleh faktor yang sekaligus sebagai indikator yaitu:

- a. Kinerja
- b. Lama kerja
- c. Senioritas
- d. Kebutuhan
- e. Keadilan dan kelayakan
- f. Evaluasi jabatan

2.2. Kerangka Pemikiran

Suatu organisasi yang mencari keunggulan yang sangat kompetitif salah satunya ialah melalui manusia atau karyawan dimana suatu organisasi harus dapat mengelola perilaku dan hasil kerja karyawannya. Selain itu, manajemen kinerja (*performance mamagement*) pada porsi individu atau tim-kerja sangat diperlukan karena diibaratkan seperti kompas, yang menunjukkan seseorang berada pada level saat ini, dan diarahkan untuk dapat membantu seseorang, tim atau organisasi memfokuskan perhatian dan tenaganya menuju visi dan misi suatu organisasi.

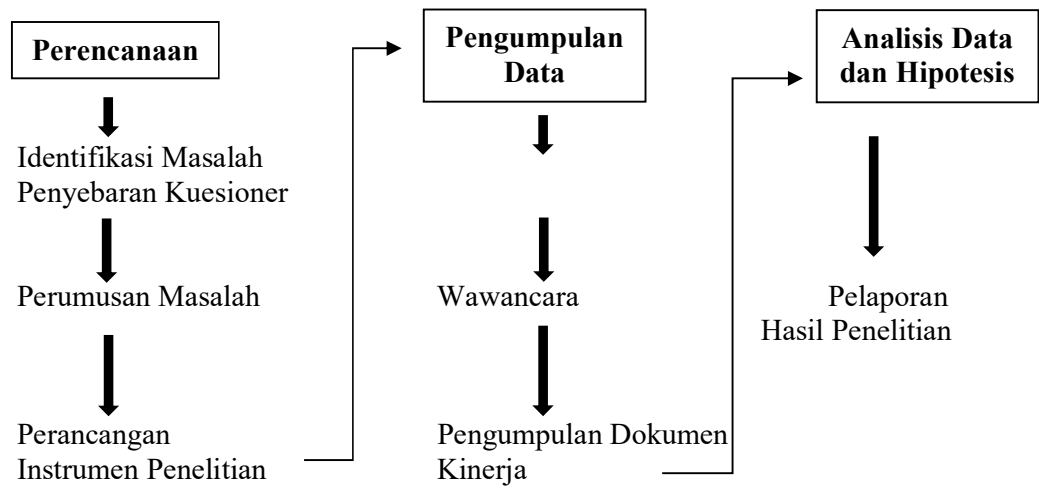
Dalam hal ini, sehubungan dengan pemberian insentif, suatu organisasi perlu menganalisis hal-hal yang perlu menjadi dasar diberlakukannya pemberian insentif tersebut. Hal ini akan memberikan dampak yang sangat positif terhadap peningkatan motivasi dan disiplin para karyawannya.

Pemberian insentif harus dilaksanakan secara konsekuen. Selain itu pemberian insentif yang tepat harus sesuai dengan harapan para karyawannya, sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya. Pemberian insentif merupakan keinginan dan harapan setiap karyawan dalam suatu organisasi agar para karyawan dapat menyesuaikan dimana dia ditempatkan bekerjanya dan sesuaikan dengan pekerjaannya. Sudah menjadi kewajiban bagi suatu organisasi untuk menerapkan bahkan membantu para karyawan dalam menentukan kesesuaian pekerjaan dan insentif yang diterimanya.

Pemberian insentif ini akan secara otomatis dapat mempengaruhi motivasi dan disiplin para karyawannya, dan juga berpengaruh langsung terhadap pencapaian produktivitas organisasi. Oleh karena itu organisasi harus mampu meningkatkan motivasi dan disiplin para karyawannya dengan pemberian insentif tersebut.

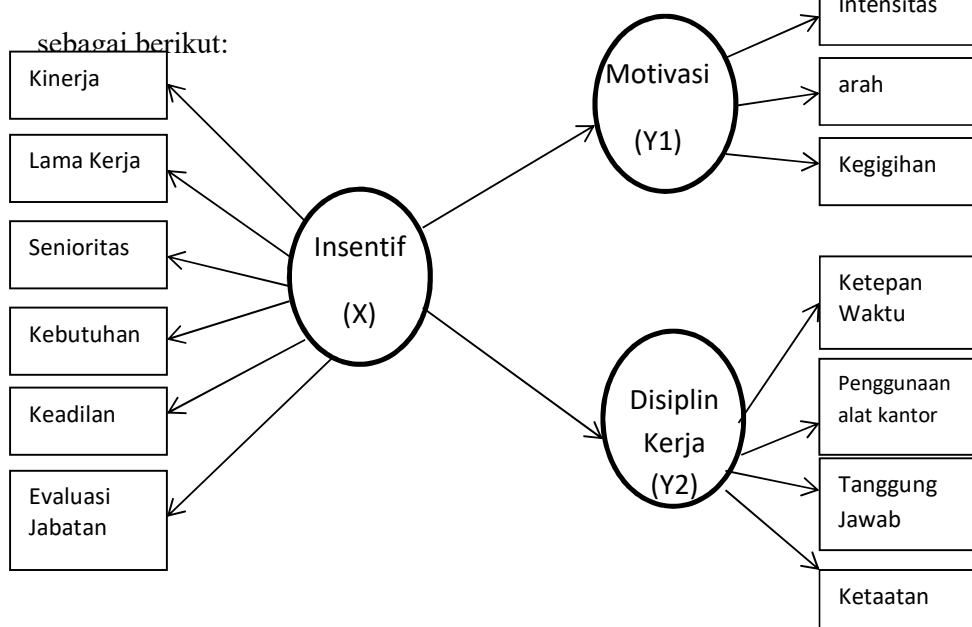
Alur penelitian merupakan rencana penelitian, yaitu penjelasan secara detail tentang semua rencana penelitian, dimulai dari perumusan masalah, tujuan, hubungan variabel, perumusan hipotesis sampai rancangan analisis data yang dituangkan secara tertulis ke dalam bentuk usulan atau proposal penelitian ini. Sebagai strategi, desain penelitian merupakan penjelasan rinci tentang apa yang akan dilakukan peneliti dalam rangka pelaksanaan penelitian.

Adapun alur penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1.
Alur Penelitian

Adapun untuk kerangka konseptual, dari indikator yang disebutkan, saya sebagai penulis mengambil semua indikator untuk diambil dalam penelitian ini, dikarenakan melihat pemantauan secara langsung yang ada, saya menggambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2.
Kerangka Konseptual

Menurut teori dari Dessler (2011) menyatakan bahwa insentif merupakan salah satu cara dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja, hal ini sesuai dengan apa yang digambarkan pada gambar 2.2.

2.3. Hipotesis Penelitian

Penelitian harus disusun dengan metode yang sistematis yaitu melewati beberapa tahapan. Menurut Sugiyono (2016), perumusan hipotesis merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah mengemukakan kerangka berpikir dan landasan teori. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang akan diteliti. Hipotesis disusun dan diuji untuk menunjukkan benar atau salah dengan cara terbebas dari nilai dan pendapat peneliti yang menyusun dan mengujinya.

Dari penjelasan tentang arti dari hipotesis di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah suatu pernyataan terhadap suatu hal yang bersifat sementara dan harus ada pembuktian kebenarannya melalui suatu penelitian. Untuk itu, berdasarkan tolak ukur pendapat diatas dan berdasarkan fokus masalah yang diteliti maka dapat dirumuskan suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Ada gambaran Penerapan Sistem IBK yang prosesnya rumit walaupun insentif, motivasi dan disiplin menjadi Baik di Biro Hukum dan Kesekretariatan, Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Ada pengaruh dari pemberian Insentif Berbasis Kinerja (IBK) terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan di Biro Hukum dan Kesekretariatan UPI.

3. Ada pengaruh dari pemberian Insentif Berbasis Kinerja (IBK) terhadap disiplin tenaga kependidikan di Biro Hukum dan Kesekretariatan UPI.
4. Seberapa besar nilai *predictive relevance* motivasi dan disiplin Tenaga Kependidikan di Biro Hukum dan Kesekretariatan Universitas Pendidikan Indonesia.

